



---

# HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE COOPERATIVAS DE TRABAJO

---

Visopro - Organizaciones Asociativas y Economía Social



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

# Herramientas para la gestión de cooperativas de trabajo

Alicia Beatriz López (Ed.)

Adrián José Antonio Giudice  
Alejandro Ayala  
Antonela Belén Colello  
Lucas Fernando Chromechek  
María Belén Mena  
María Consuelo Huergo  
María Isabel González  
Paola Andrea Buzzella

*Programa de Vinculación Socio Productiva  
Universidad Nacional de Mar del Plata  
Mar del Plata, 2008  
ISBN: 978-987-544-283-2*

*Cátedra "Organizaciones Asociativas y Economía Social"  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad Nacional de Mar del Plata  
Mg. Raúl de Vega*

## PRÓLOGO

Al aprobar y financiar el proyecto Fortalecimiento Vincular y Productivo de las organizaciones de la Economía Social desde el Programa Voluntariado Universitario, el Equipo Interdisciplinario el Programa se enfocó en dos aspectos tan urgentes como complementarios: relevar las necesidades y modos de acompañamiento requeridos por las organizaciones productivas. En consecuencia, se relevaron las cooperativas de trabajo encuadradas dentro de la Economía Social y sus necesidades de capacitación, para realizar un acompañamiento más efectivo de sus esfuerzos.

Este texto es uno entre varios recursos didácticos utilizados para la capacitación específica en el uso de algunas herramientas valiosas para la gestión de cooperativas de trabajo.

Consistentemente con el modo de trabajo del los distintos Equipos Interdisciplinarios, docentes, graduados y alumnos han participado activamente en la elaboración de este material, como así también en la capacitación de los cooperativistas.

Dejamos en sus manos un instrumento que confiamos sea útil para la toma de decisiones. Elegimos un formato pequeño para que puedan tenerlo a mano, donde y cuando sea oportuno reflexionar hacia dónde y cómo queremos llegar para que la cooperativa pueda salir adelante... ¡Siempre hay un adelante!



# INDICE

<b>PRÓLOGO .....</b>	<b>2</b>
<b>¡BIENVENIDAS! ¡BIENVENIDOS! .....</b>	<b>6</b>
<b>¿DE QUÉ SE TRATA? .....</b>	<b>8</b>
<b>¿QUÉ NOS PROPONEMOS? .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO 1: VINCULACIÓN SOCIO PRODUCTIVA .....</b>	<b>10</b>
COOPERATIVA Y COOPERATIVISMO .....	10
VALORES COOPERATIVOS .....	11
PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO .....	11
GRUPOS, CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN .....	17
LAS ETAPAS DE UN GRUPO .....	19
TIPOS DE CONFLICTOS: .....	21
¿CÓMO SE RESUELVEN LOS CONFLICTOS? .....	21
ANÁLISIS FODA.....	23
¿CÓMO SE HACE UN ANÁLISIS FODA? .....	25
CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA.....	26
<b>CAPÍTULO 2: ADMINISTRACIÓN .....</b>	<b>27</b>
LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA.....	27
ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	29
UNA VISIÓN DINÁMICA ACERCA DE SER COOPERATIVA .....	34
REQUISITOS DE ACTITUD .....	36
IMPACTO DEL LIDERAZGO EN ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS .....	39
CAPITAL SOCIAL ECONÓMICO .....	41
Y NOSOTROS ¿DÓNDE Y CÓMO ESTAMOS? .....	51
<b>CAPÍTULO 3: PRODUCCIÓN .....</b>	<b>57</b>
OPERACIÓN, PROCESO, PROCEDIMIENTO .....	57
ESTRATEGIAS .....	58
PRIORIDADES COMPETITIVAS: .....	60
SELECCIÓN DE LAS PRIORIDADES COMPETITIVAS: .....	63
DOCUMENTOS BÁSICOS DE PRODUCCIÓN .....	65
DISTRIBUCIÓN EN PLANTA .....	68
<b>CAPÍTULO 4: ECONOMÍA.....</b>	<b>71</b>
¿QUÉ ES LA ECONOMÍA? .....	71
ECONOMÍA CLÁSICA Y ECONOMÍAS ALTERNATIVAS .....	72
ECONOMÍA SOLIDARIA.....	72
ECONOMÍA SOLIDARIA Y COOPERATIVISMO .....	73
COOPERATIVA Y EMPRESA CAPITALISTA.....	74
<b>CAPÍTULO 5: ESTO, ¿CÓMO SIGUE? .....</b>	<b>78</b>



## **¡BIENVENIDAS! ¡BIENVENIDOS!**

Nos proponemos acompañarlos en el desafío que significa aprender cosas nuevas, pensar lo que sabemos desde otra perspectiva y, lo más importante, seguir aprendiendo de nuestros aciertos y nuestros errores para crecer cada día un poco más.

En esta obra les presentamos algunas nociones (básicas, por cierto) acerca de la gestión de las cooperativas y algunas herramientas que consideramos valiosas para la gestión de sus cooperativas.

Sólo para ordenar ideas, encontrarán cuatro capítulos que desarrollan los contenidos de los cuatro encuentros previstos para el curso. El quinto capítulo los invita a plantearnos cómo seguir adelante, qué posibilidades hay y qué oportunidades podemos explorar.

Si alguien quiere profundizar un tema en particular, no se quede con las ganas: lo plantean en nuestros encuentros bien se comunican por correo electrónico al Programa de Vinculación Socio Productiva: [visopro@mdp.edu.ar](mailto:visopro@mdp.edu.ar)

El límite para aprender lo pone uno mismo, así que ¡manos a la obra!

Equipo de Trabajo Interdisciplinario  
Programa de Vinculación Socio Productiva





## **¿DE QUÉ SE TRATA?**

Durante el curso esperamos que cada uno (sea en forma individual o involucrando a la cooperativa a la que representa) pueda interactuar con los demás.

Para mejor aprovechar esta experiencia, vamos a ir construyendo espacios de reflexión y capacitación para que puedan conectarse y analizar intereses, competencias y posibilidades para aprovechar mejor los recursos que tienen.

Si bien los procesos administrativos y productivos son importantes, es mucho más urgente establecer y fortalecer los vínculos entre las personas, hacia adentro del emprendimiento y con otros emprendimientos (que también llevan adelante las personas...)

## **¿QUÉ NOS PROPONEMOS?**

No bastan nuestras buenas intenciones, si no podemos concretarlas en acciones que les resulten útiles para mejorar la gestión de sus cooperativas.

Así, les presentamos una lista con algunos de nuestros propósitos. Queremos que los usen como una brújula, que nos mantenga orientados en la propuesta y así mejor aprovechar el tiempo, encuadrar nuestras expectativas y evaluar los logros.

Conocer

- La profundidad y radicalidad de los cambios que se han producido en el mercado laboral, su realidad en el ámbito regional y las nuevas demandas que surgen a partir de estos cambios.
- El impacto que estos cambios tienen en las empresas (nuevas exigencias tecnológicas y nuevos perfiles de

los empleados) y la sociedad en general (nuevas tendencias de consumo de bienes y servicios)

Modificar actitudes que contribuyan a

- Vencer el temor a asociarse con otros para mejorar complementariamente el sustento de cada cooperativista, respetando la propia idiosincracia.
- Establecer redes con otras organizaciones que puedan ofrecer información, recursos y oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Reconocer herramientas que faciliten

- Adquirir técnicas y habilidades relacionadas con la coordinación de grupos de trabajo
- Identificar la diversidad de características de las personas con las que interactuamos, especialmente con fines de mejorar el sustento de cada cooperativa

# CAPÍTULO 1: VINCULACIÓN SOCIO PRODUCTIVA

## **COOPERATIVA Y COOPERATIVISMO**

Se entiende por cooperativa como una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada.

***La cooperativa es autónoma***, esto significa que será tan independiente del gobierno y las empresas privadas como sea posible.

***Es una asociación de personas***. Las cooperativas tienen libertad de definir a las personas en cualquier forma legal que elijan. Se debe tener en cuenta que existen países del mundo en los cuales sólo se admiten a personas individuales por su legislación. Pero en otros países admiten a personas jurídicas, a las que se les conceden los mismos derechos que a cualquier otro miembro de la cooperativa.

***Las personas están unidas voluntariamente***, asociarse a una cooperativa no puede ni debe ser obligatorio, dentro de las mismas, sus miembros deben ser libres para unirse o para irse.

***Los miembros de una cooperativa satisfacen sus necesidades*** económicas, sociales y culturales, los socios se organizan para su beneficio individual y mutuo en los aspectos mencionados.

La cooperativa es una empresa que se posee en su conjunto y se controla ***democráticamente***, esta frase recalca que dentro de la cooperativa se distribuye el control entre sus miembros

sobre una base democrática, característica especialmente importante al diferenciarla de otras empresas controladas por el capital o por el gobierno. También es de destacar la estructura organizacional que se esfuerza permanentemente para servir a sus miembros en forma eficaz.

## **VALORES COOPERATIVOS**

Los principales valores de la Economía Social y Solidaria son:

- La libre adhesión, por lo que se permite entrar o salir sin depender de obligaciones de pertenencia o exclusión
- La democracia como principio básico organizador, que comporta defender la primacía de las personas, del objeto social sobre el capital y la transparencia de la gestión
- La primacía del beneficio colectivo sobre el individual
- La contribución al desarrollo de las personas
- La independencia de los poderes establecidos, tanto públicos como privados
- La defensa y aplicación del principio de responsabilidad, de solidaridad y de cesión social
- La aplicación de los excedentes (o sea las ganancias) al objeto social mediante su reinmersión o distribución, según los deseos de sus miembros, así como para la creación de empleo, de nuevas actividades o de actividades solidarias.

## **PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO**

### **1.- Asociación Voluntaria y Abierta**

A todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestos a aceptar responsabilidades de asociarse, sin discriminaciones raciales, políticas, religiosas, sociales o de género.

### **2.- Control Democrático por los socios**

La gestión está a cargo de los socios, quienes participan activamente en la fijación de políticas y en la toma de decisiones.

Los hombres y mujeres elegidos como representantes son responsables ante los socios. En las cooperativas primarias los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto) y las cooperativas de otros niveles se organizan asimismo en forma democrática.

### ***3.- Participación Económica de los Socios***

Los socios aportan equitativamente a la formación del capital y lo gestionan democráticamente. Los socios pueden recibir una compensación limitada al capital (establecido por estatuto). Destinan los excedentes a todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de la cooperativa, posiblemente mediante la constitución de reservas de las cuales una parte al menos debe ser indivisible, la distribución a los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa, y el apoyo a otras actividades aprobadas por los socios.

### ***4.- Autonomía e Independencia***

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda gestionadas por sus socios. Si efectúan acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o captan capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguran el control por parte de los socios y mantienen su autonomía cooperativa.

### ***5.- Educación, Capacitación e Información***

Las cooperativas deben brindar educación y capacitación a sus socios, representantes elegidos, administradores y empleados, para que contribuyan al desarrollo de la cooperativa. Informan

a la comunidad acerca de la naturaleza y los beneficios de la cooperación.

### **6.- Cooperación entre Cooperativas**

Las cooperativas fortalecen a su movimiento trabajando mancomunadamente a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

### **7.-Preocupación por la Comunidad**

A la vez que atienden las necesidades de sus socios, las cooperativas trabajan a favor del desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por aquéllos.

La forma **cooperativa** de organización, y más aún, cualquier emprendimiento colectivo puede ser visto como un proceso de reproducción en el que los miembros generan su organización y al mismo tiempo son transformados por ella.

Sería razonable sugerir que el proceso de formación propiamente dicho comience con la emergencia de un agente colectivo que forma un núcleo o la base del reclutamiento para el futuro emprendimiento. La emergencia y cristalización de tal agente colectivo obviamente presupone que un determinado número de individuos se agruparán, llegarán a un acuerdo y tomarán una decisión más o menos simultáneamente.

La probabilidad que dicho resultado surja aleatoriamente de encuentros casuales entre extraños es insignificante. Para disminuir las probabilidades aún más: aunque los individuos estuvieran dispuestos, en general estarían atados a otros compromisos personales. El reordenamiento simultáneo de las prioridades personales de todos los participantes demandaría un alto

grado de compromiso por parte de los futuros co-fundadores, para el nuevo (y aún incierto) proyecto conjunto.

Aunque las crisis aumentan la propensión a formar cooperativas, presuntamente por la disminución en los costos de oportunidad y la disolución de antiguos compromisos, es poco probable que generen una acción en una forma directa.

Un emprendimiento colectivo también presupone cierto grado de confianza entre los futuros participantes especialmente si existirá una apropiación individual del producto. Al nivel individual, la confianza también contribuye compensar la incertidumbre presente en el muy impredecible proceso de formación.

No es necesario señalar que es poco probable que semejantes relaciones emerjan espontáneamente entre desconocidos. Estas precondiciones establecen altos umbrales de emergencia para la formación de cooperativas y para los emprendimientos colectivos espontáneos en general.

Un examen de los casos actuales de formación de cooperativas revela con frecuencia que los miembros de un grupo fundador suelen compartir una suerte de “prehistoria” en común, que delimita y liga al círculo de participantes potenciales. Entonces, la cuestión del contacto inicial y del establecimiento de la confianza mutua deja de ser una (im)probabilidad estadística y se convierte en una cuestión de dinámica grupal.

Las descripciones históricas y anecdóticas de formación de cooperativas están llenas de estas “felices coincidencias”. Así, Mondragón fue fundada por la primera promoción de graduados de una escuela de oficios católica. La asociación Rochdale emergió de un grupo que, efectivamente, tenía en mente establecer una comunidad rural.

Las cooperativas pueden surgir de grupos de estudio, de productores de teatro comunitario o ser iniciadas por grupos de padres anclados en sus casas por no contar con guarderías,

por discapacitados que necesitan asistencia las veinticuatro horas, por habitantes de pueblos en proceso de emigración, etc.

Un relevamiento de casos concretos de formación de cooperativas resalta la importancia de la historia previa y sugiere cuatro bases para la definición de un actor social: comunidad, necesidad, idea y empresa.

***a. Orígenes basados en redes sociales/comunidad***

Estas cooperativas se originan en el contexto de comunidades locales, es decir dentro de (sub)poblaciones que están bien delimitadas geográficamente y además definidas y unidas por lazos de amistad.

Sin embargo, el tejido de lazos y relaciones sociales que constituye una comunidad no siempre apunala el proceso. Aunque por naturaleza es estabilizador y reproductivo, puede generar, también, una considerable resistencia a la innovación.

El potencial cooperativo latente, inherente a un contexto local podrá ser activado una vez que la comunidad se involucre en un proyecto común, para resolver un problema comunitario o se sienta atraída por una idea compartida.

***b. Orígenes basados en necesidad/situación de vida***

“Una situación de vida compartida puede identificar a un grupo de fundadores potenciales. Define algunas necesidades compartidas, facilita contactos y de una manera indirecta, también puede definir potenciales lugares de reunión”...”Los emprendimientos así iniciados muy probablemente atenderán a la necesidad en cuestión, sea como la actividad central de una empresa de servicios (por ejemplo un servicio personal como en el caso de las cooperativas de servicios de seguridad social suecas, o un servicio financiero, como en el caso de las cooperativas de crédito), o como una externalidad importante que genera la empresa (empleo, en emprendimientos iniciados por



desempleados). No es necesario aclarar que una necesidad en sí misma no constituye una idea empresarial”.

### ***c. Orígenes basados en ideas***

Una visión compartida del mundo puede constituir el marco para la definición de necesidades y eventualmente para emprender una actividad; en el caso de grupos políticos o confesionales también contribuye a la conformación de lugares de encuentro.

La “idea cooperativa” concreta, es decir, la idea del negocio de la empresa que surge como resultado, define una actividad concreta inspirada y apuntalada por y en armonía con, una visión normativa; por ejemplo la forma en que un taller de bicicletas se alinea con la filosofía ecológica.

La impronta de estas ideas se puede observar muy fácilmente en los casos que claramente se apartan de lo común, como las cooperativas alternativas y new-age. Patrones muy similares pueden también observarse en negocios convencionales, destacándose como ejemplos Body-Shop (Morgan, 1997) y computadoras Apple con sus lazos con la contracultura de los setenta.

### ***d. Orígenes basados en empresas o actividades***

Un grupo también puede estar definido por una actividad desarrollada en conjunto. La adquisición por parte de los trabajadores de una firma en crisis y los desmembramientos de compañías existentes constituyen los más claros ejemplos de empresas existentes (en más amplio sentido de la palabra) que constituyen el punto de partida para la formación de una cooperativa.

El grupo actor se define principalmente a través de experiencias compartidas o condición de empleado. En este caso, el contexto social compartido es producto de haber trabajado jun-

tos más que de una acción colectiva preprogramada (como sería el caso de cooperativas originadas por razones comunitarias)”.

## **GRUPOS, CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN**

Al introducirnos en el campo de lo grupal, es necesario poder encontrar el significado de su nominación. El origen de la palabra GRUPO proviene del antiguo provenzal *grop*, que significa nudo; y también tendría su origen en el germano *Kruppa* (masa redondeada) que remite a la idea de círculo. Ambas referencias nos dan la idea de cohesión, de encuentro, de circulación de miradas.

En la actualidad hay numerosas definiciones de grupo. Una de ellas es la que lo define como un conjunto de dos o más personas que interactúan entre sí, comparten un espacio y un tiempo, y comparten objetivos e intereses.

Otra definición es la que nombra al grupo como un número numerable de personas, esto es, los cuerpos de los otros se hacen discernibles, se generan intercambios donde todos pueden

ver a cada otro, y donde se establecen condiciones para la organización de redes identificatorias. Estas identificaciones hacen del grupo un nudo.

Podemos decir que una de las funciones básicas del grupo es la integración social, diferenciada en tres tipos:

- Integración ambiental: el grupo promueve la integración en los espacios compartidos.
- Integración conductual: el grupo promueve la integración a través de actividades comunes.
- Integración afectiva: el grupo promueve la integración de sentimientos compartidos.

Los grupos no están aislados del contexto socio-histórico al que pertenecen y están además atravesados por él. Cada integrante de un grupo porta su propia singularidad, con su historia y su presente, y a su vez los miembros comparten ideas y significados.

Así como existen creencias, mitos, significados compartidos socialmente, que denominamos como significaciones imaginarias, también cada grupo crea sus propias significaciones, esto es, sus propios mitos, su historia, códigos y normas. A éstas las llamamos significaciones grupales, y es lo que nos indica que un grupo está conformado como tal.

Es importante considerar que los grupos son dinámicos, establecen roles, formas de llevar adelante las tareas para cumplir sus objetivos, etc. También existen, como en todo vínculo, alianzas, acuerdos, conflictos que irán variando dependiendo del momento grupal.

Es necesario remarcar que los roles son complementarios y que es esperable que circulen entre los distintos miembros del

grupo. Por ejemplo, si algún miembro es el líder del grupo, éste variará según las tareas a llevar adelante.

## ***LAS ETAPAS DE UN GRUPO***

Podemos diferenciar 4 etapas que varían según las concepciones de los distintos autores

### ***Inicio***

Prevalece la identidad personal de cada miembro, hay resistencia a conformar un nuevo grupo. Prevalece una distancia entre los miembros, por el desconocimiento del resto y por temor a perder la propia identidad.

### ***Ilusión grupal***

Momento de conformación del grupo, aparece el “nosotros”, se conforma la identidad grupal donde prevalecen las similitudes y se dejan de lado las diferencias. Generalmente se expresa en frases como “somos el mejor grupo”, “nuestro coordinador es el mejor coordinador”. Se conforma una identidad grupal.

### ***Grupo centrado en la tarea***

Algunos autores se refieren a esta fase como grupo propiamente dicho. Es el momento donde la ilusión cae por el surgimiento, necesario, de las diferencias. También se ha teorizado un momento denominado Fantasma de Ruptura, que sería el momento preciso de temor a la ruptura del grupo por el surgimiento de formas distintas de pensar o de desacuerdos.

Este momento es necesario, ya que si el grupo queda anclado en la ilusión grupal, en la idealización, se burocratiza, sin poder llevar adelante la tarea.

### ***Finalización del grupo***

Puede concluir porque ya tuviera fijado un término o por el cumplimiento del objetivo que daba sentido al mismo. No es un momento que se de necesariamente, también es posible que el

grupo vaya modificándose en su dinámica, conformación y objetivos.

Anteriormente mencionamos que todos los grupos atraviesan por diferentes conflictos. Introduzcámonos un poco en este concepto.

Cuando pensamos en un **conflicto**, se nos aparecen palabras tales como problemas, desacuerdos, relaciones sociales, comunicación, entre otras. El conflicto está caracterizado por tensiones o fuerzas en pugna, tensiones que son diferentes y a veces son opuestas entre sí.

El conflicto es *NATURAL*, ya que es inherente a nuestra esencia humana. No sólo es imposible la ausencia de conflicto humano, sino que éste es necesario porque nos hace crecer como

personas, genera cambios y aprendizajes sobre distintas situaciones de la vida.

## **TIPOS DE CONFLICTOS:**

### ***Conflicto intrapersonal***

cuando una persona entra en conflicto consigo misma, por ejemplo, ante la decisión de un proyecto de vida.

### ***Conflicto interpersonal***

Son los conflictos que se producen entre dos personas, por ejemplo, problemas de pareja.

### ***Conflicto intragrupal***

Conflictos dentro de un grupo, organización o institución.

### ***Conflicto intergrupalo***

Conflicto entre distintos grupos.

## ***¿CÓMO SE RESUELVEN LOS CONFLICTOS?***

En primer lugar hay que diagnosticar el conflicto o la situación conflictiva. Para ello analizamos 3 elementos presentes en todo conflicto:

- 1) Las partes (quiénes)
- 2) Las percepciones de las partes (qué piensa cada uno de otro y de la situación)
- 3) Las posiciones e intereses de las partes (qué pide cada parte, qué desea, por qué y para qué, cuáles son sus valores).

Para seguir estableciendo el diagnóstico del conflicto, analizamos en qué nivel se encuentra. Podemos distinguir tres niveles:

- ➔ Gestos visuales y comentarios onomatopéyicos.

- Discordias (acumulación de gestos, enojo, falta de comunicación sostenida en el tiempo, replanteo de la relación)
- Crisis: (altos niveles de estrés, violencia verbal y hasta física, sentimiento de vulnerabilidad)

Cuando una persona es parte de un conflicto puede tomar dos posiciones: negarlo o asumirlo. Si el conflicto se niega no se puede resolver, y tarde o temprano aparecerá quizás con más intensidad.

Si es asumido ya comenzamos a resolverlo porque podemos trabajar en él y con él. Entonces podemos acudir a algún profesional que actúe como mediador, o podemos utilizar la estrategia de la negociación. Esta última es una actividad por la que las partes intervinientes en el conflicto se comunican e interactúan para intentar llegar a un acuerdo.

Es necesaria una actitud de cooperación y búsqueda de alternativas en que ambas partes se sientan satisfechas aún cuando tengan que ceder parte de sus intereses.

Para ello hay que separar el problema de lo personal, evitar los prejuicios, no ser rígidos en nuestras posturas, no explotar los puntos débiles del otro, y sobre todo, hay que escuchar, para poder comprender el lugar del otro.

Para finalizar, debemos mencionar que el trabajo, en este caso el trabajo cooperativo, no ocupa sólo un lugar marginal en la construcción de nuestra identidad. Muchas veces toda la economía familiar se convoca para ayudar a sus miembros a enfrentar o crear las condiciones y situaciones de trabajo.

Para llevar éste adelante es necesaria tanto la **coordinación**, garantizando las condiciones de una articulación de las activi-

dades singulares, como la **voluntad** de las personas de trabajar juntas y superar colectivamente las contradicciones que nacen por la esencia de la organización del trabajo.

Y resulta imprescindible la **cooperación** entre los trabajadores que exige, a su vez, relaciones de **confianza**. Sin confianza hay que enfrentar la desconfianza y la sospecha. Tiene que ver principalmente con la construcción de acuerdos, normas y reglas que encuadran de qué manera ejecutaremos el trabajo, y es lo que nos permite crear redes de sostén y crecimiento mutuo, que, como dijimos antes, estén regidos por la cooperación, la inclusión, el respeto por las diferencias y la solidaridad.

## **ANÁLISIS FODA**

El Análisis FODA es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa dentro de su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Las Fortalezas y Debilidades son internas a la cooperativa; las Oportunidades y Amenazas se presentan en el entorno de la misma.

Esta herramienta fue creada a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial.

Su finalidad es determinar las ventajas competitivas que tiene la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por



la misma que más le convenga en función de sus características y de las del propio mercado en que se mueve.

### ***Oportunidades***

Son situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera del control de la organización, y son factibles de ser aprovechados favorablemente si se cumplen determinadas condiciones en el ámbito de la organización.

### ***Amenazas***

Son aquellos factores externos y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la organización.

### ***Fortalezas***

Son los recursos humanos y materiales con las que cuenta la organización para adaptarse y aprovechar las ventajas que ofrece el entorno, y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas.

### ***Debilidades***

Son las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros que padece la

organización, y que impiden el aprovechamiento de las oportunidades que se consideran ventajosas en el entorno y no le permiten defenderse de las amenazas.

## ***¿CÓMO SE HACE UN ANÁLISIS FODA?***

Consta de *cuatro pasos*:

1. Análisis externo
2. Análisis interno
3. Confección de la matriz FODA
4. Determinación de la estrategia a emplear.

Veamos cada uno de ellos:

El **Análisis externo** permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una empresa.

Existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que las empresas deben evaluar su posición frente a éstas:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- La rivalidad entre los competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores
- Amenaza de ingreso de productos sustitutivos

El **Análisis interno** permite fijar las fortalezas y debilidades de la empresa, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la

organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

## CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA

<b>Análisis FODA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis interno</b>	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas. Resistencia al cambio. Problemas de motivación del personal
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	Nuevas tecnologías. Debilitamiento de competidores. Posicionamiento estratégico	Altos riesgos. Cambios en el entorno.

## **CAPÍTULO 2: ADMINISTRACIÓN**

### ***LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA***

La generación de riqueza en la sociedad se produce mediante el trabajo de sus integrantes. En nuestra sociedad las células donde se concentra esa producción son las empresas. Estas son sistemas abiertos con características particulares, en las que interactúan todos sus participantes componentes.

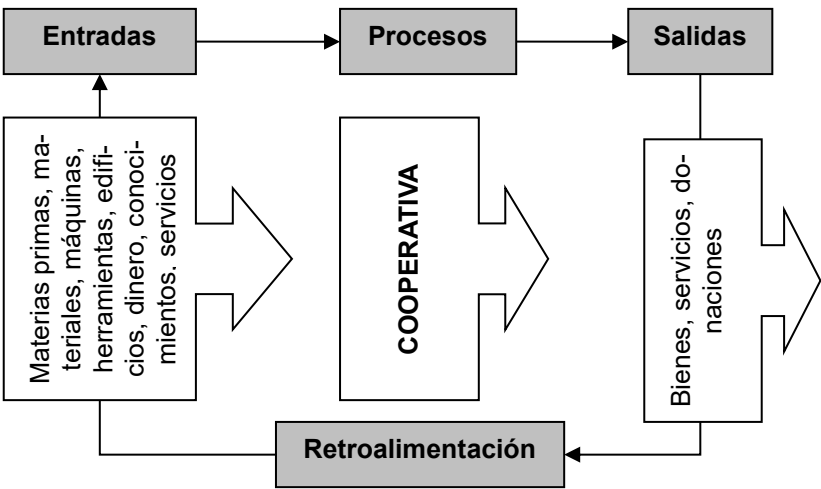
Las personas, las tareas, técnicas y la estructura de funcionamiento conforman la organización empresa y le posibilitan que generen sus productos o servicios.

Al mismo tiempo a través de su funcionamiento se relaciona con el medio que la rodea e intercambia con él, medios tangibles e intangibles. Es decir recursos tangibles como los humanos, materias primas, edificios, herramientas, maquinas, etc.; y recursos intangibles como la capacidad, las experiencias, autorizaciones, etc.

La interrelación reconoce cuatro movimientos; entradas-procesos-salidas-retroalimentación.

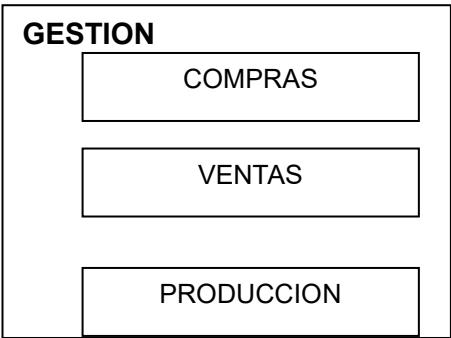
Así ingresan a la organización todos aquellos bienes, personas y recursos que permiten a través del proceso la producción de

los bienes que luego serán salidas y por los que se recibirán fondos que retroalimenten el circuito nuevamente.



Todas las empresas (sea cual fuera su tamaño o forma jurídica), realizan algunas funciones esenciales. Toda organización comercial, al menos compra, vende y produce.

Al mismo tiempo necesitan estar organizados, para poder realizar esas funciones. La gestión atraviesa todas las funciones de la empresa.



Para poder llevar adelante los objetivos de la empresa, es indispensable plantearse la elaboración de una *Estrategia*. La **estrategia** es la delimitación de que acciones se llevarán adelante para alcanzar los objetivos planteados sobre la base de un diagnóstico de la organización.

## ***ANÁLISIS ESTRATÉGICO***

Para iniciar el análisis podemos guiarnos por cuatro etapas;

1. Determinación del Ámbito Producto Mercado
2. Vector de Crecimiento
3. Análisis FODA
4. Potencial de Sinergia

### ***1. Determinación del Ámbito Producto Mercado***

Se busca delimitar el alcance, las formas y características por las cuales nos vamos a relacionar con nuestros clientes. Los clientes se acercan a la organización para satisfacer ciertas necesidades a través del consumo de lo que nosotros **Producimos** (sean bienes o servicios). Por ejemplo, si del diagnóstico surge que la organización satisfará necesidades de alimentación; nuestra actividad buscará brindar servicios de restaurante, comidas rápidas, rotiserías, entre otras.

### ***2. Vector de Crecimiento***

Es un instrumento compuesto que analiza 4 estrategias posibles para hacer crecer la Empresa. Estas estrategias analizan las alternativas de **crecimiento** entre Productos y Mercado,

pensando en mantener los actuales o buscar nuevas alternativas.

	PRODUCTO ACTUAL	PRODUCTO NUEVO
MERCADO ACTUAL	A. PENETRACION EN EL MERCADO	B. DESARROLLO DE PRODUCTO
MERCADO NUEVO	C. DESARROLLO DE MERCADO	D. DIVERSIFICACIÓN

Si se optara por a Alternativa A, estaríamos decidiendo mantener el producto actual en el mismo mercado, buscando mejorar nuestra participación en él.

Si se eligiera la Alternativa B, deberíamos buscar un nuevo producto (dentro de la misma área de productos o servicios actuales) para proveer al mercado actual.

Si fuese la Alternativa C, debiéramos buscar llevar adelante nuestro producto en un nuevo mercado. Por Ejemplo; si fabricamos dulces y vendemos en Mar del Plata, venderlos en otra

localidad o a otro sector de la sociedad donde hoy día no se trabaja.

Si la opción fuera la D, implicaría un esfuerzo por comenzar de cero con un nuevo producto y un nuevo mercado, diferente a lo que la organización realiza actualmente.

Lo importante es determinar *¿con que criterio elegir el vector de crecimiento?*

Un criterio puede ser elegir en función del *riesgo* a asumir por la empresa. Donde la alternativa más propicia sería la A por ser la menos riesgosa.

Otro criterio sería relacionarlos con la actitud de los empresarios o la empresa. El conocimiento profundo del producto o del mercado donde se trabaja puede brindar entonces un eje para desarrollar el negocio porque brinda mayor nivel de confianza y seguridad para seleccionar una alternativa como la B o la C.

La alternativa D, implica un alto nivel de riesgo en la decisión y rodearse de personas que conozcan los mercados y en profundidad el tipo de producto a desarrollar. Ya que en cierta medida implica volver a empezar porque todo es diferente a lo que la organización viene realizando.

### **3. *Análisis FODA***

Es una herramienta que nos permite elaborar un diagnóstico interno y externo de la organización. En el ámbito interno se buscará determinar Fortalezas y Debilidades, mientras que

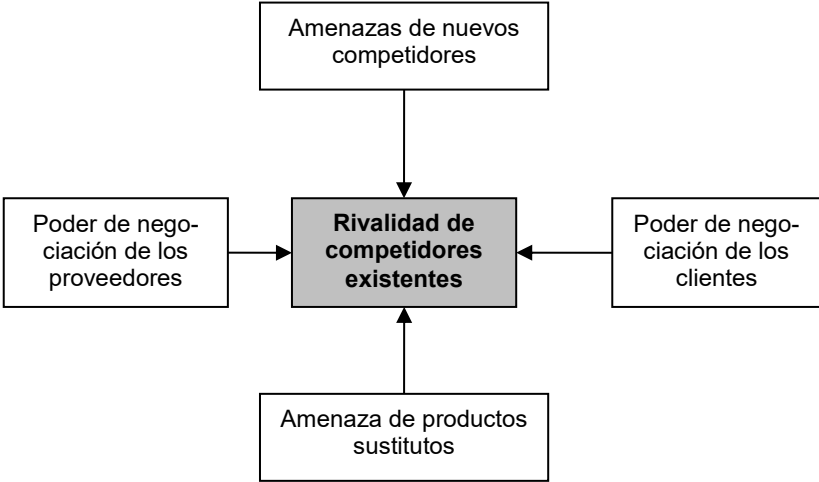


fuera de la organización buscaremos Oportunidades y Amenazas.

Para el análisis externo (oportunidades, amenazas) podemos emplear un esquema que muestre las fuerzas que generalmente actúan en el mercado en relación a la organización, para poder determinar la posición respecto de éstas.

En el capítulo 1 hemos presentado a la Matriz FODA como instrumento, a continuación mostramos un ejemplo de aplicación para el análisis externo del mercado donde comercializamos nuestros productos.

En este caso, nos limitamos a un análisis cualitativo de las fuerzas que intervienen. Sin embargo, es posible darle un tratamiento más sofisticado si se cuenta con la información adecuada.



**Amenazas de nuevos competidores**, se refiere a la posibilidad de que en el entorno cercano a la organización se instalen nuevos competidores (ya sea en instalarse en el mismo barrio

en caso de la prestación de un servicio, o un producto similar al producido por la organización para el mismo tipo de clientes).

**Amenazas de productos sustitutos** se refiere a la posibilidad de aparezcan productos/servicios nuevos, que satisfacen la misma necesidad que lo producido por la organización pero son generados por otros competidores.

**Poder de negociación de los Proveedores**, habla de la relación entre quien nos brinda los insumos para producir y la organización. Es decir la variedad y disponibilidad de quienes ofrezcan a la organización los insumos necesarios para producir. Cuanta menor cantidad de proveedores exista, mayor es su poder de decisión sobre los precios, condiciones de venta, etc. Para una organización lo mejor es buscar variedad de proveedores para no sólo obtener mejores precios y calidades sino para eludir la presión y la dependencia que la poca diversidad de proveedores genera.

**Poder de negociación de los clientes.** Este punto se refiere a la capacidad de los clientes para poder negociar las condiciones de compra. Y lo podemos analizar desde dos cuestiones; por un lado *la disponibilidad de otros productos que satisfacen la misma necesidad*, y por otro *la importancia del cliente para la organización*. Lo primero indica que si hay muchas organizaciones o empresas que ofrecen el mismo producto o productos similares, el cliente tiene mayor cantidad de alternativas y puede bajo la amenaza de no comprar negociar con mayor libertad las condiciones de compra (precio por cantidad, formas de pago, etc.). Y el segundo punto refiere a la importancia del cliente como comprador o como acceso a nuevos compradores. Por ej. Una organización que produce Mermeladas, tiene un cliente que compra el 20% de la producción y al mismo tiempo tiene contactos para poder colocar el mercado otro 15% de la producción. Ese cliente por su capacidad de compra directa o indirecta tiene mayores posibilidades de negociar las

condiciones de compra y al mismo tiempo requiere mayor atención por parte de la organización.

Por ultimo, la **rivalidad de competidores existentes**. En este punto lo importante es analizar que relación tiene el emprendimiento con los competidores más cercanos o más importantes. Es decir, si existen o no reglas claras de juego, si pueden llevarse adelante acuerdos de precios o de jurisdicciones de venta, si se puede hablar de “códigos” comerciales compartidos. Es de suma importancia mantener una competencia sana entre las organizaciones. En esta sociedad de consumo en la que vivimos, hay suficiente mercado para todos.

#### **4. Potencial de sinergia**

Es la capacidad de la organización para afrontar nuevos desafíos del mercado (produciendo, vendiendo o financieramente) haciendo más cosas sin necesidad de incrementar los insumos en la misma proporción. Tiene relación directa con la capacidad de combinar los recursos de la organización de modo tal que nos permitan crecer sin tener que incrementar los recursos. La cualidad de organizarse mejor y aprovechar al máximo las capacidades con que se cuentan (tanto intelectuales o humanas, como de recursos físicos).

Estas herramientas y procesos no se aplican necesariamente en el orden expuesto. La realidad es dinámica y, por lo tanto, estos instrumentos deben facilitar y guiar a los responsables por la gestión en los cursos de acción más convenientes para el crecimiento y la supervivencia de la misma.

### **UNA VISIÓN DINÁMICA ACERCA DE SER COOPERATIVA**

Si consideramos al empresario como la persona que emprende un negocio o la que ha creado una empresa en marcha de la

nada, la creación de nuevas empresas se acotaría al móvil económico.

Es decir, crearán empresas aquellas personas que vislumbren una oportunidad de lucro.

Si además, la creación de esa empresa se rige por los principios y valores cooperativos, aún cuando no tenga su forma jurídica plena, desde la perspectiva de la Economía Solidaria se tendrá un valor agregado interesante.

Sin embargo, la realidad es mucho más compleja, puesto que se espera que, además del éxito económico se espera que la sociedad mejore por acciones directas y concretas de la cooperativa.

El proceso emprendedor implica todas las funciones, tareas y actividades asociadas a la percepción de oportunidades y a la creación de organizaciones para perseguirlas.

No obstante, parece no ser suficiente la existencia de un único emprendedor (individuo creador) para optimizar la función creativa, sino de un equipo de trabajo que sea emprendedor. En este curso, nos enfocaremos en aquellos equipos que adoptan o desean adoptar los principios y valores del cooperativismo.

Una cooperativa no es la simple suma de esfuerzos emprendedores individuales. Ni tampoco exige que todos los asociados sean emprendedores por sí mismos. Más bien se espera que

al trabajar juntos, colaborativamente, sus esfuerzos se multiplican.

En la actualidad, se debería acabar con el "mito de los héroes emprendedores" y reconocer el cooperativismo emerge de las contribuciones sinérgicas de los asociados.

Podemos analizar la dinámica de la gestión cooperativa desde dos tipos de requisitos esenciales

- requisitos de actitud,
- requisitos de liderazgo y comportamiento

## ***REQUISITOS DE ACTITUD***

Hay al menos dos tipos de actitudes en los asociados que mejoran la efectividad de una cooperativa:

### ***La satisfacción en el trabajo***

Es el conjunto de impresiones y creencias que las personas tienen acerca de sus trabajos actuales. Una persona con una elevada satisfacción en el trabajo generalmente le gusta éste; siente que está siendo justamente tratado, y cree que el trabajo tiene muchas características deseables.

En general, es deseo de los miembros de un equipo estar satisfechos con sus trabajos por, al menos, dos razones. Primero, miembros satisfechos es más probable que aporten más al equipo y se comprometan en los comportamientos cívicos de la organización, comportamientos que no son requeridos, pero que contribuyen y son necesarios para la eficiencia de un equipo, son más capaces de cumplir la llamada del deber por encima de todo, lo cual puede oscilar entre hacer horas extras cuando sean necesarias y presentarse con verdaderas ideas

creativas, así como superar los obstáculos para realizarlos, saliéndose de su camino para ayudar a otro.

Una segunda razón para satisfacer a los miembros es que así será menos probable que dejen la organización. Así, la excesiva desvinculación limita la información de la capacidad sinérgica que es crucial para el incremento continuo del proceso de construcción de una cooperativa.

En resumen, la satisfacción en el trabajo no sólo ayuda a preparar la necesaria "pasión" para el trabajo colaborativo, sino también ayuda a poner los cimientos en los miembros de la cooperativa para el desarrollo de un conocimiento único compartido acerca de ellos mismos, de los otros y de su trabajo.

### ***El compromiso***

El compromiso organizacional se define como: un fuerte deseo de permanecer en una particular organización; la buena voluntad de ejercer un alto nivel de esfuerzo en nombre de la organización; y la aceptación de los valores y objetivos de la organización.

El compromiso es visto como el grupo de sentimientos, sensaciones y creencias que los miembros tienen de su equipo como un todo. Los asociados que se comprometen con éste, creen en lo que el equipo está haciendo, están orgullosos de lo que el equipo significa, muestran un alto nivel de lealtad hacia él, y experimentan a conciencia un sentido intencionado de compañerismo. Es más probable que los miembros comprometidos actúen a la llamada del deber por encima de todo para ayudar a su equipo y es menos probable que dejen el trabajo.

La cooperación no surge de la coacción y de los contratos. Sino de los individuos que están altamente comprometidos, y constantemente "trabajan por encima de sus posibilidades". Tal pasión surge de la satisfacción y del compromiso individual del equipo, lo cual lleva al individuo a ir "más allá de la llamada del

deber" y a "ampliar sus habilidades anteriores" para servir al equipo. Así, el compromiso de los miembros del equipo hacia éste y hacia su satisfacción en el trabajo, son dos requisitos de actitud esenciales en el trabajo cooperativo

El sinergismo colectivo es el resultado del compromiso de los miembros del equipo hacia su trabajo y hacia el grupo. Este compromiso proporciona la motivación para mantener unas relaciones interpersonales armoniosas que son la base para alcanzar un alto nivel de comunicación, una buena colaboración, y una resolución de conflictos efectiva.

### ***La comunicación en la cooperativa***

En un ambiente de trabajo en equipo, tal comunicación interpersonal, produce el entendimiento y la comprensión no sólo de uno a otro, sino también de todo el equipo de trabajo. La comunicación actualiza información acerca de los individuos y el equipo, y asegura la completa comprensión. La comunicación entre los miembros del equipo también contribuye a la "redundancia de información", que es fundamental para el proceso de innovación continuo y creciente, eje central del emprendedurismo colectivo.

### ***La colaboración en la cooperativa***

Mientras que la competencia fue el principal valor guiando aptitudes y comportamientos hacia el trabajo en los entornos que caracterizaron las sociedades preindustrial e industrial, actualmente, la colaboración es el valor alternativo para afrontar los retos de los ambientes turbulentos de la sociedad post-industrial a la que en la actualidad nos enfrentamos.

La colaboración refleja un deseo de alinear los propósitos propios con aquellos que son de otros y negociar, mutuamente,

unos resultados aceptables, en lugar de coaccionar y dominar con el fin de conseguir lo que se quiere.

Definimos la colaboración como un comportamiento interactivo que satisface los intereses de todos los miembros del equipo implicado y que conduce a resultados integrales.

### ***Conflictos en la cooperativa***

El conflicto es el proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha afectado, o está a punto de afectar, negativamente en algo que él o ella estima.

El cómo sea dirigido o manejado un conflicto tendrá un impacto directo en la actuación y resultados del equipo. Los equipos deberían superar eficazmente dos tipos de conflictos: Conflictos de tareas o conflictos funcionales (desacuerdo entre los miembros del grupo acerca del contenido de la tarea) y conflictos de relación o conflictos disfuncionales (incompatibilidades interpersonales, tensión, estados de ánimo y molestias).

Los estudios demuestran que los conflictos de tareas o funcionales son beneficiosos para el desarrollo del equipo, especialmente sobre la creatividad del equipo y la calidad de decisión.

Sin embargo, los conflictos de relación o disfuncionales van en detrimento de las actuaciones en equipo, dando como resultado relaciones personales pobres que dañan la sinergia en equipo y, si no son resueltas, destruyen el espíritu cooperativo. Dirigir adecuadamente el conflicto puede ayudar a reducir el consumo innecesario de recursos, a aumentar la capacidad sinérgica y construir recursos relacionales.

## ***IMPACTO DEL LIDERAZGO EN ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS***

El cooperativismo exige la necesidad de liderazgo en equipo. El liderazgo puede ayudar a cultivar tanto las condiciones de actitud como de comportamiento hacia adentro y hacia fuera de



la cooperativa. Cada uno juega un papel importante ayudando a crear mejor sociedad.

En realidad, en estos modelos organizacionales, el liderazgo no "se quita del medio". Simplemente cambia sus estilos, del estereotipo tradicional de "héroes individuales" rodeado de un equipo de "zánganos" cuya única responsabilidad es servir las órdenes e instrucciones al "genio organizador", quien está dispuesto a sacrificarse para asegurar una atmósfera de cooperación.

### ***El liderazgo orientado hacia las relaciones***

Los que se orientan hacia las relaciones están interesados en la gente, tendiendo a incrementar la colaboración y el trabajo en equipo, subordinándose al trabajo satisfactorio e identificándose con la organización y equipo.

Al analizar los tipos de comportamientos del liderazgo orientado hacia las relaciones, se ha descubierto que el apoyo está relacionado con la actitud y comportamiento positivo del subordinado, y con los comportamientos interactivos entre los colaboradores / compañeros de trabajo. Al mostrar consideración, respeto, aceptación, y preocupación por las necesidades y sentimientos de sus subordinados, los líderes que apoyan el trabajo en equipo ayudan a construir y mantener relaciones interpersonales efectivas y ayudan a sus subordinados a reducir y vencer el estrés, lo cual puede ayudar a reducir conflictos relacionales que pueden dañar el emprendedurismo colectivo.

### ***El liderazgo orientado hacia las tareas***

Los líderes orientados hacia las tareas no pierden tiempo trabajando con sus subordinados. Definen y estructuran sus propias reglas y las de sus subordinados, supervisan de cerca a

sus subordinados en el establecimiento y consecución de metas u objetivos formalmente preestablecidos, ignorando los sentimientos y actitudes de los mismos.

Estos líderes definen las reglas de los otros, explican qué hacer y porqué, determinan los modos en cómo se han de ejecutar las tareas, y ofrecen cualquier nuevo enfoque a los problemas, aspectos todos que incrementan la probabilidad de que el subordinado dependa del líder. Negando, de esta forma, su iniciativa y creatividad.

### ***El liderazgo participativo***

Se considera al liderazgo participativo como un aspecto distinto del liderazgo orientado hacia las tareas y el basado en las relaciones. Este implica los esfuerzos del líder para motivar y facilitar la participación de sus subordinados en la toma de decisiones, que, de otro modo, podrían ser tomadas sólo por el líder. En general, los líderes participativos motivan a sus subordinados a asumir responsabilidades en su propio trabajo.

De forma similar al liderazgo orientado hacia las tareas, el liderazgo participativo influenciará a los miembros del equipo para que estén abiertos a las opiniones, ideas y sugerencias de los demás. Un líder que abre el dominio de la autoridad de decisión al grupo, favorecerá a los miembros del equipo para que abran sus dominios de trabajo a otros miembros, haciendo así todo el equipo de trabajo más integrado y más orientado en su totalidad.

## ***CAPITAL SOCIAL ECONÓMICO***

El capital social económico refleja la dimensión relacional, asociativa, conectiva, de aquellas unidades u organizaciones primarias que actúan en la esfera de la producción, la distribución o el intercambio de bienes y servicios, que realizan actividades económicas conjuntas y en muchos casos también brindan asistencia técnica y representación de los intereses de sus asociados. La promoción del capital social económico apunta a

construir un entramado social que haga más sostenibles y equitativas las alternativas de generación de trabajo e ingresos.

La realidad de las nuevas organizaciones económicas muestra que las categorías tradicionales no alcanzan por sí solas para dar cuenta de la complejidad de su gestión. La crisis de la empresa capitalista, con las consecuentes altas tasas de trabajadores desocupados, obliga a redefinir el enfoque de análisis hacia lo territorial.

El capital social económico está constituido en su base por dos tipos diferentes de unidades u organizaciones primarias: (a) las unidades económicas de la llamada "economía social o solida-

ria", y (b) las unidades económicas de la "economía empresarial". Se distinguen en función de la relación social o "forma social" del trabajo utilizada al interior de estas organizaciones

Cuadro 1  
ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA EMPRESARIAL Y ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL.  
CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS

VARIABLES	ECONOMÍA EMPRESARIAL	ECONOMÍA SOCIAL			
		De autoproducción	De subsistencia	Capitalizada	
Relación social de trabajo	Asalariada	No asalariada	Familiar o asociativa remunerada (monetaria, no monetaria, en especie u otras formas)	Familiar o asociativa remunerada (monetaria)	
Dotación de recursos	Suficiente	Escasez relativa/suficiente	Escasez	Escasez relativa/suficiente	
Forma de reproducción	Ampliada	Simple o ampliada	Simple	Ampliada	
Objetivo	Producción y/o comercialización de bienes y servicios para obtener una rentabilidad sobre el capital invertido	Producción y/o comercialización de bienes y servicios para asegurar y/o mejorar la vida	Producción y/o comercialización de bienes y servicios para asegurar la vida (reproducción de la mano de obra)	Producción y/o comercialización de bienes y servicios para mejorar la vida	
Racionalidad económica	Maximización de la ganancia capitalista	Maximización de un ingreso monetario y no monetario (o ahorro de gasto)	Maximización de un ingreso monetario y no monetario	Maximización de un ingreso monetario	

La economía empresarial se basa en el trabajo asalariado, debido a la relación social que se establece entre un empresario (individuo o sociedad) que es dueño del capital y los trabajadores que reciben un salario a cambio de su trabajo para subsistir. Esta organización del trabajo crea en la esfera de la producción un "excedente" que se realiza en el mercado a través de la venta de la producción (ya sean productos o servicios) y es fuente de beneficios o ganancias.

La configuración de esta forma social del trabajo y una disposición "adecuada" tanto de capital como de materias primas (recursos productivos), asegura a las organizaciones de la economía empresarial (empresas capitalistas) la obtención en el mediano plazo de una rentabilidad que les permite un ritmo de capitalización ampliada acorde con las condiciones medias predominantes en la economía. Su racionalidad económica, por lo tanto, tiene por objetivo la maximización de una ganancia capitalista.

La economía social o solidaria, en cambio, se basa en relaciones no salariales, solidarias e igualitarias de trabajo, a través de la relación social que se establece entre los trabajadores, que son los propietarios del capital, y por lo tanto del producto o servicio que realizan, lo cual determina que la distribución de los beneficios que obtienen se efectúe según el trabajo aportado.

Esta conceptualización de base económica está acompañada de mecanismos participativos en la toma de decisiones y en un

conjunto de valores que le dan a la organización o unidad una proyección -actual o potencial- de índole comunitaria.

En el marco de la economía social o solidaria funcionan tres tipos de organizaciones económicas:

- de autoproducción,
- de subsistencia,
- capitalizadas.

La racionalidad económica de la economía social o solidaria tiene por objetivo la maximización de un ingreso monetario y/o no monetario (o su contrapartida en términos de ahorro de gastos vía autoproducción) que permita asegurar y mejorar la vida de los seres humanos.

Este tipo de unidades puede generar una serie de "externalidades" positivas que tienen que ver no sólo con el bienestar de sus miembros sino con el de su comunidad, tales como la reinversión de los excedentes en su entorno social, una mejor relación costo/efectividad del llamado gasto social, y una mayor participación y poder de las mayorías ciudadanas y, por ende, menor conflictividad social.

Son precisamente los sectores de menores recursos de la sociedad los que integran los tres tipos de unidades u organizaciones de la economía social o solidaria. Por ello en este trabajo nos concentraremos en el análisis y posibilidades de transitar de una respuesta defensiva frente a la emergencia social, a constituirse en una alternativa de cambio del actual modelo socio económico.

La economía social o solidaria no es sinónimo de microemprendimiento, de informalidad, de "pobres entre pobres", de trueque porque "no hay plata". Por cierto, en muchos casos el punto de partida es ese tipo de situaciones que son "contenedoras de la pobreza actual", pero que intentan -buscando nuevas formas de organización económica y social- alcanzar una mayor escala

en las actividades que les permita incorporar procesos tecnológicos de avanzada que las hagan más eficientes y sostenibles en el mediano plazo.

Entendido así, constituye un subsistema dentro de la economía, una economía del trabajo por contraposición con la economía del capital. La economía social o solidaria constituye un subsistema que se vincula con el subsistema de la economía empresarial y con el subsistema de la economía pública dentro del sistema económico global.

Por este motivo, más que focalizarse en forma aislada en las unidades de la economía social, una política de desarrollo local debe centrarse en los eslabonamientos de la economía social con la empresarial y la pública.

## ***1. Economía social de autoproducción***

La economía social o solidaria de autoproducción tiene por objetivo la producción de bienes y servicios autoconsumidos para "asegurar la vida", es decir, la reproducción de la mano de obra. Esta función social es llevada a cabo por tres tipos de unidades u organizaciones: unipersonales, familiares, y asociativas o comunitarias.

Se realiza a través de actividades como las siguientes: las comúnmente denominadas "tareas domésticas", el cuidado de la salud, de la educación, la autoproducción de alimentos, de vestimenta y de materiales para la construcción de viviendas, entre otras.

Esta economía está a cargo principalmente de las mujeres, aunque con la actual desocupación masculina, también está en parte bajo responsabilidad de los hombres. Estas no producen en principio un excedente para vender en el mercado y apuntan



principalmente a la reproducción simple de sus recursos (capital y trabajo).

En cuanto a sus posibilidades de sostenibilidad en el tiempo, existen dos tipos de emprendimientos:

- **los que producen sus propios insumos**, como las semillas propias en huertas o las crías en granjas, etc.,
- **los que no producen sus insumos básicos** y dependen de un flujo de recursos externos para lograr la reproducción simple de los mismos, como los comedores, los jardines maternales, las panaderías, los roperos comunitarios, las salitas de salud, etc.

## ***2. Economía social de subsistencia***

La economía social o solidaria de subsistencia tiene por objetivo la producción y/o comercialización en el mercado de bienes y servicios para "asegurar la vida", es decir, la reproducción de la mano de obra, empleando tanto trabajo familiar (por ejemplo, microemprendimientos o microempresas unipersonales o familiares) como asociativo remunerado (por ejemplo, microemprendimientos asociativos o grupales bajo diferentes formas jurídicas, como sociedades de hecho, cooperativas, asociaciones civiles, etc.).

La venta de productos o servicios, dada la escasez de capital de estas unidades económicas, sólo permite obtener un ingreso que alcanza para la reproducción simple de sus recursos productivos (capital y trabajo), es decir, para la subsistencia. En este caso, si bien existe una remuneración del trabajo, la misma no siempre es monetaria (puede ser en especie).

La mayor parte de los emprendimientos de esta economía social de subsistencia se hallan ubicados en el llamado sector informal de la economía. Este está caracterizado por una forma

de producir vinculada a la pequeña escala, con baja productividad, inestabilidad y desprotección social para sus trabajadores.

¿Qué relación existe entre los conceptos de informalidad y economía social?

La informalidad hace referencia a la falta de cumplimiento de determinadas regulaciones vinculadas con la realización de aportes fiscales y previsionales y otras normativas nacionales, provinciales y municipales (permisos de habilitación, circulación, etc., de productos o servicios).

Ahora bien, la informalidad existe tanto en algunas empresas de la economía empresarial (aquellas que mantienen "en negro" a sus empleados, que no cumplen con el pago de impuestos o normativas de habilitación de productos, etc.), como la formalidad existe en algunos de los emprendimientos de la economía social de subsistencia, y en muchos de los emprendimientos de la economía social capitalizada.

### **3. Economía social capitalizada**

La economía social capitalizada es la tercera modalidad que se distingue dentro de la economía social o solidaria. Sus unidades económicas producen y/o comercializan en el mercado bienes y servicios, con el objetivo de "mejorar la vida". Revisten forma unipersonal, familiar (por ejemplo, micro o pequeña empresa), o asociativa (bajo diversas formas jurídicas como sociedades civiles, cooperativas, uniones transitorias de empresas, etc.), y el trabajo es remunerado en forma monetaria.

Dado que se basan en relaciones laborales solidarias, no salariales, con una lógica redistributiva de los beneficios y no acumulativas, la racionalidad económica de este tipo de unidades

económicas consiste en la maximización de un ingreso monetario, parte del cual va a reinvertirse en la actividad, iniciando así un proceso de reproducción ampliada.

En general, en países como el nuestro, estas unidades capitalizadas, también consideradas "empresas sociales", tienen una escasez relativa de recursos productivos (principalmente capital) que les impide obtener en el mercado un ingreso equivalente a la ganancia media capitalista. En muchos casos se ven obligados a "autoexplotar" su fuerza de trabajo para mantener su presencia en el mercado.

Sin embargo, en los países desarrollados este tipo de empresa puede contar con una dotación suficiente de recursos productivos que las habilite para obtener un ingreso equivalente a la ganancia capitalista.

Se las ubica dentro de la economía social, porque la conjunción de trabajo solidario, adecuada organización empresarial y subsidios públicos y/o privados suele redundar en el cumplimiento de objetivos sociales a nivel macro (relación costo/efectividad satisfactoria respecto del gasto social), al mismo tiempo que obtienen una rentabilidad económica adecuada para el emprendimiento.

En los últimos años, y con el avance de la crisis económica, se ha verificado una mayor tendencia de este tipo de unidades económicas capitalizadas hacia el "asociativismo". La conformación de estas unidades de negocios integradas por varios

pequeños productores o microempresarios se impone en la actualidad como forma de llegar en mejores condiciones de competitividad a los mercados.

## ***Y NOSOTROS ¿DÓNDE Y CÓMO ESTAMOS?***

***Diagnóstico participativo del capital social económico***

<p><b>a. Participantes:</b> ¿quiénes forman parte de la organización? (Modalidades de participación de los actores.)</p>	
<p><b>b. Iniciativa:</b> ¿cómo se generó la organización? (Sector público o privado, si en forma espontánea u organizada, o a través de alguna instancia de gestión asociada, etc.)</p>	
<p><b>c. Alcance:</b> ¿dónde actúa la organización? (Ámbito barrial, local, provincial, nacional).</p>	
<p><b>d. Modelo de gestión:</b> ¿cómo se organiza? (Normas y reglamentos de funcionamiento formales e informales, asignación de roles y funciones según género, edad, escolaridad, etc., modalidades de participación y mecanismos de toma de decisiones, diferenciación en áreas de gerenciamiento, modelos de representación y delegación, liderazgos, procedimientos de elección de autoridades, mecanismos de control de gestión y resolución de conflictos, de comunicación interna y con el entorno, etc.).</p>	
<p><b>e. Grados de formalización:</b> ¿existe una forma jurídica?, ¿cuál es? (Para organizaciones de segundo grado: red, consorcio, unión transitoria de empresas, federación de cooperativas, alianza estratégica, etc.; y para sus organizaciones primarias: sociedades de hecho, asociaciones civiles sin fines de lucro, sociedades civiles, cooperativas, sociedades de responsabilidad limitada, etc.)</p>	

<b>f. Grados de articulación institucional:</b> ¿con quién o quiénes gestiona? (Con el Estado y otras instituciones, principalmente en un territorio local: gestión asociada de un proyecto puntual, la programación sectorial y la planificación estratégica integral.)	
<b>g. Problemas que intenta resolver:</b> ¿por qué actúa? (Causas que llevaron a la creación de la organización; técnicas diagnósticas empleadas y contenidos, etc.)	

## ***2. Planificación participativa de la gestión del capital social económico***

<b>a. Objetivos:</b> ¿para qué actúa? (Finalidad y propósitos de la organización.)	
<b>b. Estrategia:</b> ¿cómo actúa? (Caminos para la consecución de sus objetivos.)	
<b>c. Actividades:</b> ¿qué hace? (Prácticas o tareas concretas que desarrolla la organización.)	
<b>d. Recursos:</b> ¿con qué? (Recursos económicos, culturales y políticos.)	
<b>e. Tipos de articulación económica:</b> ¿con quién o quiénes negocia? (Características de los vínculos con otras organizaciones de la economía social o solidaria, tales como las redes o cadenas horizontales, las organizaciones de la economía empresarial a través de su integración en cadenas verticales, la economía pública a través de ventas al Estado, etc.)	

### ***3. Evaluación participativa del impacto del capital social económico en el desarrollo local***

<b>a.</b> Los aportes característico de la organización del capital social económico respecto de otras organizaciones económicas (públicas o privadas) al desarrollo local. (recursos productivos y financieros, puestos de trabajo, servicios comerciales, información, capacitación y asistencia técnica, etc.).	
<b>b.</b> Las vinculaciones económicas de la organización con su contexto (posicionamiento en las cadenas horizontales y verticales productivas, comerciales y de servicios, etc.).	
<b>c.</b> Las relaciones de poder y los mecanismos de participación democrática dentro de la organización y con otros actores sociales del territorio local.	
<b>d.</b> Los grados de gestión asociada entre la organización y el Estado.	
<b>e.</b> Las relaciones de género -entre varones y mujeres dentro de esta organización (en el acceso y control del trabajo, manejo de recursos, capacitación, toma de decisiones, distribución de beneficios, etc.).	
<b>f.</b> Las relaciones generacionales -entre jóvenes y mayores- en la organización (en el acceso y control del trabajo, manejo de recursos, capacitación, toma de decisiones, distribución de beneficios, etc.).	



<b>g.</b> El grado de sostenibilidad en el uso y manejo de los recursos naturales y del medio ambiente que realiza la organización.	
<b>h.</b> Los vínculos que mantiene la organización en términos de la integración entre lo rural y lo urbano (direccionalidad de las transferencias socioeconómicas: complementariedad, competencia, cooperación, subordinación, etc.).	

## **CAPÍTULO 3: PRODUCCIÓN**

### **OPERACIÓN, PROCESO, PROCEDIMIENTO**

Desde que entra la materia prima (materiales o información) hasta obtener el producto terminado (un bien o un servicio), se realizan una serie de tareas que, por lo general, se agrupan “naturalmente” formando ciertas etapas llamadas **operaciones**. A su vez, agrupando estas operaciones se define el **proceso** por el cual se obtiene el producto.

Desde otro punto de vista, se puede definir una operación según el efecto que produzca sobre la materia o información en proceso y, entonces, puede haber grupos de tareas equivalentes para realizar una misma operación. El detalle de las tareas a realizar en cada etapa del proceso es lo que llamamos **método o procedimiento**.

Dado que, además de la mano de obra, intervienen numerosos entes aportantes de partes, piezas, conjuntos, maquinarias,

equipos e instalaciones que contribuyen al proceso de bienes, es necesario establecer una verdadera coordinación con éstos.

Esta coordinación se logra mediante la planificación de actividades:

- 1) Preparación del trabajo
- 2) Programación de las tareas
- 3) Lanzamiento del trabajo a realizar
- 4) Control del avance de lo programado y planificado

Mediante la planificación, el área producción, intenta cumplir con tres objetivos fundamentales:

- Lograr **eficacia**: se debe alcanzar el objetivo específico por el cual fue creada la producción: fabricar un determinado producto o línea de productos, o bien, prestar un determinado servicio.
- Lograr **eficiencia**: debe hacerlo al menor costo posible.
- Lograr **efectividad**: debe alcanzarse el objetivo con el menor costo posible y de la mejor manera posible.

## ***ESTRATEGIAS***

Antes de avanzar sobre las estrategias utilizadas en producción para alcanzar estos objetivos, se debe aclarar el significado de **estrategia**. Como ya mencionamos anteriormente, entendemos por ella a la delimitación de las acciones que se llevarán adelante para alcanzar los objetivos planteados sobre la base de un diagnóstico de la organización.

Comúnmente, cada área funcional del emprendimiento (comercialización, producción, administración, etc.) tiene su propia estrategia que responde a la estrategia general del emprendimiento. La **estrategia de producción** es, básicamente, el nexo

entre las decisiones que se toman sobre las operaciones a realizar y los objetivos generales de la empresa establecidos a corto y largo plazo.

En cualquier tipo de empresa, la responsabilidad de los asociados consiste en planear el futuro a largo plazo del emprendimiento. La **estrategia general** define él o los negocios a los que se dedicará la organización, las nuevas oportunidades y amenazas que surgirán en el entorno y los objetivos de crecimiento que será preciso alcanzar. Básicamente, decide respecto de

### ***Determinar la misión:***

Es decir, establecer a qué tipo de negocio se dedicará la empresa; dónde se espera estar a futuro (por ejemplo: en 10 años); quiénes son los clientes; cuáles son los ideales de los asociados; qué parámetro se utilizará para medir el éxito: las ganancias, el crecimiento, etc.

### ***Estudiar el entorno:***

Identificar tendencias socioeconómicas (industria, mercado, sociedad) buscando oportunidades y amenazas potenciales.

### ***Desarrollar capacidades fundamentales:***

Se debe aprovechar todo lo que la organización hace particularmente bien: las capacidades fundamentales. Éstas reflejan el aprendizaje colectivo, especialmente en la forma de coordinar procesos e integrar tecnologías. Se debe analizar la fuerza de trabajo, tipo de instalaciones, conocimientos financieros y de mercado y el grado de tecnología y organización implementadas

Importante: si bien se deben explotar las capacidades fundamentales existentes del emprendimiento, también se requiere un mejoramiento constante sobre estas capacidades para mantenerlas. Dicho mejoramiento, a veces, suele ser radical pero

otras puede ser fruto de una serie de pequeños cambios graduales.

Entonces, una vez que se determinó a qué clientes atender mediante una investigación del mercado, se deben desarrollar las prioridades competitivas del emprendimiento, es decir, las capacidades y las fortalezas que habrá que poseer para satisfacer la demanda del consumidor.

Al identificar las capacidades de producción necesarias para el futuro, las personas responsables de la producción deben trabajar muy de cerca con las personas responsables de otras áreas para que todos sean capaces de responder a las amenazas del entorno.

### ***PRIORIDADES COMPETITIVAS:***

El análisis de mercado identifica las necesidades de mercado que una empresa puede explotar para obtener una ventaja competitiva en cada segmento del mercado.

Después de traducir esas necesidades en capacidades deseables para cada una de las áreas funcionales del emprendimiento (comercialización, producción, distribución, etc), es pre-

ciso desarrollar las capacidades seleccionadas que se relacionan con las **prioridades competitivas** establecidas en el emprendimiento.

Las decisiones estratégicas a considerar pueden agruparse en cuatro prioridades competitivas: Costo, Calidad, Tiempo y Flexibilidad.

En el siguiente cuadro se exponen estas decisiones con una breve descripción.

Es importante realizar este análisis al planificar las actividades de la cooperativa como cuando se está evaluando lo que se hizo hasta un momento dado.

<b>PRIORIDAD</b>	<b>DECISIONES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>COSTO</b>	Operaciones de bajo costo	
<b>CALIDAD</b>	Diseño de alto rendimiento	Incluye características superiores, tolerancias estrechas, mayor durabilidad y servicios relacionados
	Calidad consistente	Es la calidad que se espera según lo acordado con el cliente o lo que se ha visto en publicidad
<b>TIEMPO</b>	Entrega rápida	Desde que se recibe el pedido hasta que se entrega el producto
	Entrega a tiempo	Mide la frecuencia con la cual se cumplen puntualmente las promesas sobre el tiempo de entrega (es la entrega rápida a compradores industriales)
	Velocidad de desarrollo	Mide el tiempo transcurrido desde la generación de la idea de un producto hasta el diseño final y producción
<b>FLEXIBILIDAD</b>	Personalización	Es la capacidad de satisfacer las necesidades particulares de un cliente modificando diseños
	Flexibilidad de volumen	Es la capacidad de acelerar o frenar rápidamente la tasa de producción para lidiar con grandes fluctuaciones de demanda

## **SELECCIÓN DE LAS PRIORIDADES COMPETITIVAS:**

¿Por qué, en general, se tiene que escoger sólo algunas de las ocho prioridades competitivas para desarrollar por la empresa? Porque en cierto momento, cualquier mejora adicional en una de éstas puede originar un empeoramiento en una o varias de las demás.

Por ejemplo: frecuentemente, un diseño de alto rendimiento provoca una elevación de los costos. Por lo tanto, es común que la organización deba escoger un conjunto de prioridades competitivas para enfocar en ellas los esfuerzos.

Por otro lado, muchas veces no es posible trabajar compensando unas prioridades competitivas con otras porque una de ellas se convierte en un requisito conocido como **calificador de pedido** para poder comerciar en un segmento de mercado en particular.

En esas situaciones, los clientes no harán pedidos, a menos que la organización demuestre que posee cierto nivel de rendimiento. Un ejemplo de calificador de pedido es la **fiabilidad** de los electrodomésticos.

Satisfacer el calificador de pedido no garantiza el éxito competitivo en un mercado: solamente coloca al emprendimiento en condiciones de competir en él.

### ***Flujos de proceso:***

Partiendo de las prioridades competitivas del emprendimiento para sus productos, los responsables de la producción deben seleccionar una **estrategia de flujo**, la cual determina cómo se deberá organizar físicamente el sistema de operaciones para



manejar el volumen y la variedad de productos que un segmento de mercado específico requiere.

El emprendimiento puede emplear más de una estrategia de flujo para sus operaciones, según las prioridades competitivas de cada conjunto de productos que desee producir.

Con una **estrategia de flujo flexible**, se puede producir una amplia variedad de productos de bajo volumen. Diferentes tipos de máquinas o empleados con diferentes conjuntos de habilidades se agrupan para hacerse cargo de todos los productos que requieren el desempeño de una función específica y diversos productos pasan de un proceso a otro.

En otro extremo se encuentra la **estrategia de flujo en línea**, en la cual el equipo y el personal están organizados en torno al producto o servicio. Este tipo de estrategia se ajusta a la producción de unos cuantos productos en altos volúmenes y donde, en general, se utilizan instalaciones automatizadas. Aquí todos los productos siguen un patrón lineal a lo largo de la instalación. Si los recursos son lo suficientemente flexibles, los productos pueden seguir la misma secuencia de operaciones.

La **estrategia de flujo intermedio** o mixta está a medio camino entre las estrategia de flujo flexible y la de flujo en línea. Los volúmenes de productos son relativamente altos y el sistema tiene que ser capaz de manejar los pedidos de varios clientes al mismo tiempo. En las manufacturas, si la demanda es suficientemente previsible, se pueden fabricar algunos productos o componentes estándar antes de recibir los pedidos concretos

de los clientes. El patrón general de flujo sigue siendo desordenado pero surgen ciertas rutas dominantes.

### ***Estrategias de elaboración basadas en flujos:***

#### ***Estrategia de fabricación para inventario:***

Los establecimientos que usan flujo en línea tienden a fabricar productos que se almacenan en las instalaciones para una entrega inmediata, minimizando el *tiempo de entrega* al cliente.

#### ***Estrategia de ensamble por pedido:***

Es un enfoque para elaborar productos que incluyen muchas opciones, a partir de relativamente pocos ensambles y componentes, después de haber recibido los pedidos de los clientes.

La estrategia de flujo intermedio es apropiada para esta situación porque los componentes y ensambles de alto volumen pueden producirse con una estrategia de flujo en línea, mientras que los componentes y ensambles de bajo volumen pueden producirse con una estrategia de flujo flexible.

La estrategia de ensamble por pedido satisface, comúnmente, dos prioridades competitivas: la *personalización* y la *entrega rápida*.

#### ***Estrategia de fabricación por pedido:***

Se usa el flujo flexible para la fabricación de productos en bajos volúmenes, de acuerdo a las especificaciones del cliente. Esta estrategia permite un alto grado de *personalización*.

## ***DOCUMENTOS BÁSICOS DE PRODUCCIÓN***

Como primer paso para poder entender, en general, cómo se desarrolla en proceso productivo, es decir, cómo se relacionan unas operaciones con otras en la fabricación de un producto, se utiliza un esquema llamado **diagrama de flujo**. En éste, por medio de bloques, identificamos cada una de las operaciones

y las conectamos por flechas para marcar la dirección en el avance del proceso.

Por otro lado, también es necesario conocer el método o procedimiento empleado para desarrollar cada operación y, enton-

ces, es necesario contar con un documento que explique detalladamente cómo se ejecuta cada una de las operaciones en un formulario denominado **hoja de procedimientos**..

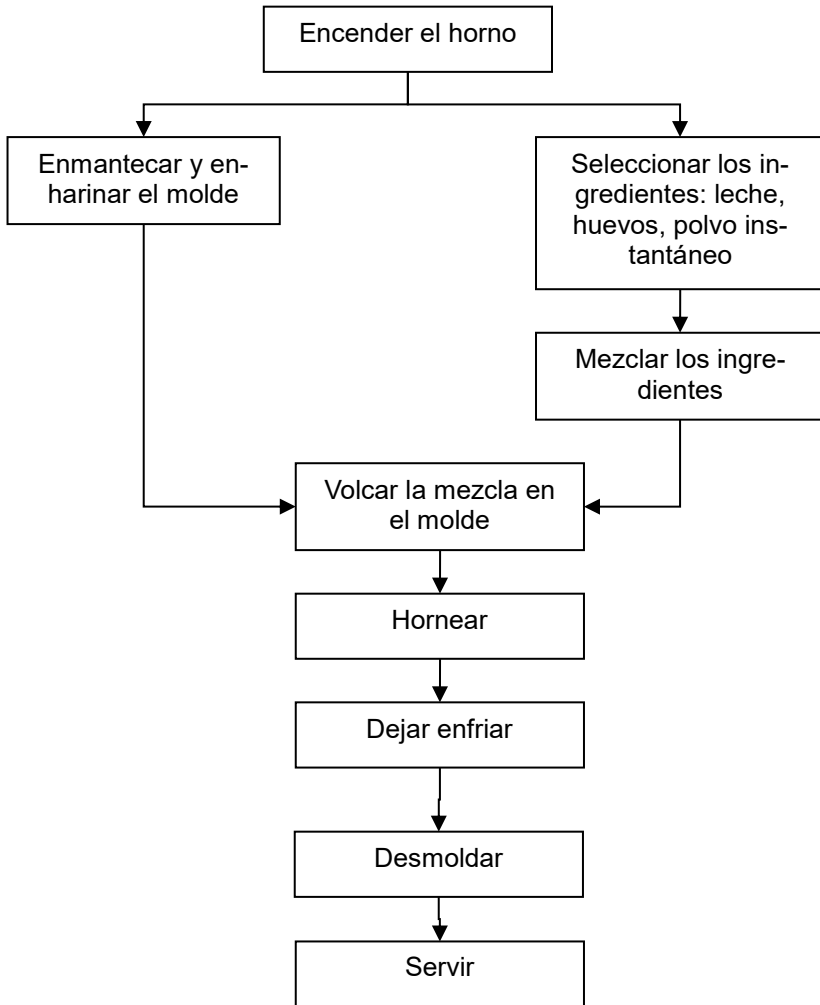
Ambos documentos, diagrama de flujo y hoja de procedimientos, se pueden compilar para formar el **manual de procesos** que es útil para varios propósitos:

- ✓ Como ayuda memoria de las personas que trabajan en producción
- ✓ Como material básico para capacitar a nuevas personas
- ✓ Como base para el mejoramiento del proceso y/o del producto
- ✓ Como base para establecer formas de controlar la calidad
- ✓ Como información básica para formular proyectos de financiamiento

Todos estos documentos son objeto de posibles modificaciones que surgen de la mejora del proceso/producto,.

A continuación presentamos un ejemplo cotidiano para ilustrar estos conceptos. Para elaborar una torta, tenemos las instrucciones detalladas en la caja (hoja de procedimientos y mostramos el diagrama de flujo que ilustra los pasos a seguir.

### ***Diagrama de flujo para elaborar una torta:***



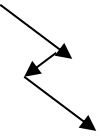



## ***DISTRIBUCIÓN EN PLANTA***

Una vez que se definen las estrategias de flujo y fabricación a utilizar en la producción, y la cantidad de productos a fabricar

en período de tiempo, se debe analizar cómo ordenar físicamente las operaciones para aprovechar al máximo el área disponible en el establecimiento.

Es decir, si se supone que la elaboración de un determinado producto requiere una estrategia de flujo lineal, existen varias maneras de disponer las operaciones linealmente. Por ejemplo:

<b>En línea recta</b>	
<b>En U</b>	
<b>En zigzag</b>	
<b>En L</b>	

Si se requiere una estrategia de flujo flexible, las opciones para acomodar las operaciones son mucho más amplias. Existen diferentes técnicas para realizar una buena distribución de

planta. Una de ellas consiste en comenzar ordenando los grandes sectores en general para luego resolver los detalles en particular.

Una vez que se definieron los productos y cantidades (o procesos y actividades) se pueden seguir estos pasos:

- 1) Listar la áreas o actividades ya definidas y establecer las relaciones de *cercanía necesaria* entre ellas utilizando un *cuadro de relaciones de cercanía* donde se registra la necesidad de cercanía y su justificación para cada par de actividades.
- 2) Establecer los requerimientos de áreas para las mismas
- 3) Simbolizar las áreas o actividades y diagramar las relaciones de cercanía establecidas en el primer paso sobre un papel.
- 4) Representar la superficie de cada área o actividad en escala conforme al diagrama de relaciones obtenido en el paso 3) para obtener una distribución preliminar o básica que se irá deformando para obtener una que sea satisfactoria a partir de aproximaciones sucesivas.
- 5) La evaluación de las alternativas obtenidas y selección de la óptima en función del objetivo
- 6) Detallar la distribución elegida utilizando un plano

## **CAPÍTULO 4: ECONOMÍA**

### **¿QUÉ ES LA ECONOMÍA?**

Cuando hablamos de economía; y más precisamente de la economía social y solidaria, que es la que nos interesa en este curso; primero debemos hablar de ciertas cuestiones que nos ayudarán a entenderla mejor.

Las personas necesitan alimentarse, vestirse, recibir una educación, etc.; para ello tienen unos recursos o ingresos que siempre son insuficientes a la hora de conseguir todos los bienes y servicios que desean para satisfacer sus necesidades. También el conjunto de personas, la sociedad, tiene necesidades colectivas, como los caminos, la justicia, la educación, etc.; y al igual que ocurre con las personas individuales, también tiene más necesidades que medios para satisfacerlas.

La economía se ocupa de las cuestiones que se generan en relación con la satisfacción de las necesidades de los individuos y de la sociedad.

Para satisfacer estas necesidades, que pueden ser tanto materiales (alimentos, vestidos, vivienda) como no materiales (educación, ocio) de una sociedad, las personas se ven obligadas a llevar a cabo determinadas acciones productivas. Mediante estas actividades se obtienen los bienes y los servicios que se necesitan, entendiendo por bienes todo medio capaz de satisfacer una necesidad tanto de los individuos como la sociedad.

La economía se preocupa, precisamente, de la manera en que se administran unos recursos escasos, con el objeto de producir diversos bienes y distribuirlos para su consumo entre los



miembros de la sociedad, atendiendo a las necesidades ilimitadas que poseen.

## ***ECONOMÍA CLÁSICA Y ECONOMÍAS ALTERNATIVAS***

Desde hace ya varios años se viene divulgando en el mundo de las ideas y las prácticas económicas alternativas el concepto de economía de la solidaridad, economía solidaria, o como la llamaremos en adelante “economía social”. En todos los casos, la expresión es utilizada para dar cuenta de las numerosas experiencias de hacer economía (en sus diversas fases de producción, distribución, consumo y acumulación) que se caracterizan por movilizar recursos, ahorro ético, etc.

Al tratarse de experiencias que pretenden manejarse con criterios alternativos en alguna de las cuatro fases de la economía, necesariamente estamos frente a una realidad muy diversificada de propuestas, por ejemplo: cooperativas, grupos asociados y empresas recuperadas, talleres autogestionados, comunidades de trabajo, experiencias de comercio justo, de ahorro ético, etc. En todos los casos, lo que une a tan variadas experiencias es la búsqueda de una economía más justa, más participativa y solidaria por medio del asociativismo y de la cooperación, factores, relaciones económicas y valores alternativos a los que hegemonizan en nuestros mercados.

### ***ECONOMÍA SOLIDARIA***

Frente a este panorama, lo que propone la economía solidaria es un modelo de desarrollo distinto, basado en experiencias comunitarias donde se puedan vivenciar los valores de la solidaridad, de la ayuda mutua, de la equidad, de la participación y la autogestión.

***En síntesis, podemos describir a la economía social y solidaria como aquella actividad económica que tenga por ob-***

***jeto trabajar para sus miembros y usuarios, y para la sociedad, a fin de satisfacer necesidades precisas de interés colectivo.***

La Economía Social no esta desvinculada del mercado. Se articula en él la mayor parte del tiempo, a pesar que existen ciertas experiencias (como el trueque) que apuestan a separarse explícitamente.

Se puede afirmar que la economía de mercado ocupa un papel predominante en la sociedad en la que vivimos, por lo que, los aportes de la Economía Social tienden a permanecer invisibles, e incluso a verse instrumentalizados a favor de los que poseen el capital.

La Economía Social abarca las distintas formas de organización para las que optan los ciudadanos y las ciudadanas con el objetivo de crear sus propias fuentes de trabajo o para acceder a bienes y servicios de calidad al costo mas bajo posible, en una dinámica de reciprocidad y solidaridad que articula los intereses individuales y el interés colectivo.

## ***ECONOMÍA SOLIDARIA Y COOPERATIVISMO***

Como antes habíamos mencionado, existen diferentes propuestas o actividades que pueden inscribirse dentro de la Economía Social. Particularmente este curso está destinado a cooperativas, por que debemos, si queremos explicarlas, hablar de un proceso más grande denominado cooperativismo.

El movimiento cooperativo es el movimiento social que defiende la cooperación de sus integrantes en el rango económico y social como medio para lograr que los productores y consumidores, integrados en asociaciones voluntarias denominadas

cooperativas, obtengan un beneficio mayor para la satisfacción de necesidades.

Las cooperativas están basadas en los valores de la autoayuda, la autorresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad. En la tradición de sus fundadores, los socios cooperativos hacen suyos los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación social.

Todos los valores cooperativos, desde luego, son esenciales. Tal vez uno de los más sobresalientes es de la autoayuda. Que traducido en palabras sencillas equivale a decir que solo el pueblo salva al pueblo. La gran virtud del cooperativismo es la de despertar confianza y fe de que cooperando con otros en un pie de igualdad se pueden superar las condiciones desfavorables en que se vive.

## ***COOPERATIVA Y EMPRESA CAPITALISTA***

Es posible observar la gran diferencia entre un emprendimiento de la Economía Social y una empresa de mercado o capitalista

más. Tanto los objetivos, como las formas de organización, valores, etc., son diametralmente distintos.

Estas importantes diferencias pueden ser observadas a través del siguiente cuadro:

<b>Empresa capitalista</b>	<b>Empresa cooperativa</b>
Las personas buscan obtener ganancias y beneficiarse unos sobre otros	Las personas buscan dar servicios y el beneficio común
Con la ganancia se beneficia el propietario del capital	Con la ganancia se beneficia la prestación de servicios
Principal objetivo: ensanchar los márgenes hasta hacerlos lo más provechosos posibles para el capital	Principal objetivo: ofrecer servicios lo más próximos posibles al precio de coste
El beneficio logrado se distribuye entre los accionistas	El excedente disponible se devuelve a los socios en proporción a sus actividades o servicios
El capital dirige, la persona no	La persona dirige, el capital no
La persona no tiene ni voz ni voto	La persona tiene voz y voto
El número de socios es limitado	El número de socios es ilimitado. Pueden ser socios todas las personas que lo deseen, según estatutos
Los objetivos son independientes del socio	Los objetivos son dependientes de las necesidades de los socios
Administrada por un número reducido de personas	Se gobierna con la participación de todos los socios
Se organiza internamente por medio de la competencia	Se organiza internamente por medio del apoyo mutuo



## CAPÍTULO 5: ESTO, ¿CÓMO SIGUE?

Hasta aquí hemos dado un vistazo muy superficial a los temas críticos en la gestión de una organización en general y las cooperativas de trabajo en particular.

Presentamos varias herramientas para fortalecer los vínculos “hacia adentro” y “hacia fuera” de la cooperativa. Ubicamos a la cooperativa en un contexto más complejo y rico, con presencia importante de otras expresiones de la economía solidaria. Hemos distinguido y revalorizado la importancia del modelo cooperativo de organización respecto de otros modelos organizacionales. Revisamos muy someramente los procesos productivos que podemos establecer en nuestra cooperativa.

Existen varios puntos de contacto entre la gestión de las organizaciones de la economía solidaria y las de la economía clásica.

No obstante, la esencial diferencia no pasa por la documentación ni las normas jurídicas sino, más bien, por los principios y valores que subyacen en los procesos de tomas de decisiones.

Así, los invitamos a seguir buscando respuestas a la pregunta **¿Cómo lo hacemos en el aquí y ahora de nuestra cooperativa?**

El desafío está. Este curso es un umbral. El techo lo fija cada uno de uds. sea como cooperativa o como asociados a una cooperativa.